

成功する企業から学ぶ～時代を超えて不変かつ普遍の松下幸之助の経営哲学 ～“お客様大事の心に徹する”～

著者 宮崎 勇気

1) 総論：現代の成功する企業から見える松下幸之助の経営哲学の普遍性と不変性

前回までに平成の経営の神様とも呼ばれる京セラ創業者の稲盛和夫名誉会長の経営哲学と現パナソニックの創業者松下幸之助氏の経営哲学に近似性のあること、そして、前者は後者の不変性と普遍性を示す証拠と言えるのではないかとして、松尾芭蕉が蕉風俳諧の理念の一つとして挙げた“不易流行”という考え方をご紹介しました。真に成功している多くの企業の考え方をつぶさに見れば、それらはやり方は様々でも、その考え方には共通性があり、そこには“時代を超えた不変の真理”（“不易”）がある、そして、逆に、“不変の真理”に徹すれば徹するほど、その理念を具現化する手段や方法は、時代によって経営環境の変化と共に、それらに応じて、むしろ変えて行かなければならないし、変えていくことで成功をもたらす（“流行”）ということです。

ただ、稲盛氏一人だけでは、不変性と普遍性を示すというには不十分だと思われる方もおられるでしょう。そこで、以下では“現代の成功している企業”に見られる、松下幸之助の経営哲学の不変性と普遍性の証拠を見て行きたいと思います。

2) 各論：現代の成功する企業に見える松下幸之助の経営哲学“お客様大事の心に徹する”

まず初めに“お客様大事の心に徹する”という考え方を採り上げて、現代の成功している企業の実例を見て行きたいと思います。

(1) ニトリホールディングス

「顧客を大事にする」というのは、当たり前のことのように感じるかもしれませんが、しかし、その真の意味を理解し、かつ、実践している企業は、実は、必ずしも多くはありません。それは、事業経営において、それが具体的に何を意味するのか、そして、そのために何をしなければならないのかという点が必ずしも明確ではないこと、そして、その意味を理解しても、それを徹底して実践することが必ずしも容易ではないからだと思われます。

家具のニトリホールディングスの似鳥昭雄社長の場合は、次のような体験から「顧客を大事にする」ということの真の意義を学びました。似鳥氏は、学生時代はいわゆる“落ち

こぼれ”で、何をやってもうまく行かなかったそうです。そして、会社設立後も、次々に失敗を重ね、いよいよ倒産かという覚悟を決めざるをえないところまで行ったそのとき、たまたま米国視察ツアーの募集があり、“わらをもすがる”思いで参加したのです。そして、そのツアーで見た米国の豊かな生活に感銘を受け、「米国のような豊かな生活を日本で実現したい。そのための企業に育てよう。」という明確かついわば社会的ビジョンが芽生えたのです。その後、断食の修行を続けるうちに、色々な思いが頭を駆け巡り「これからはみんなのために生きるんだ。」と涙が止めどなく流れ、「仕事というものは、エゴやプライドによって相手の立場を忘れてしまうと失敗する。」という境地に達し、「顧客のために自分をゼロにする心づもりが芽生えた」と述べています。（日本経済新聞「私の履歴書」より）

「顧客を大事にする」というときに、何がその最大の障害となるのかということを確認しておくことがとても大切です。それがわからなければ、真の意味での「顧客を大事にする」ことを実践することができませんし、従って、成果も上がらないからです。それでは、そのような最大の障害とは何でしょうか？

それは、自分自身です。松下幸之助は、言います。「人間だれしも自分が大事であり、可愛いものである。～しかしそうした自分の利害とか感情にとらわれてしまうと、判断を誤ることもあるし、また力強い信念もわいてこない。」（「指導者の条件」p.77）自分のことで頭が一杯の状態では、顧客の立場に立つこともできませんし、そうすると、顧客が何を求めているのかも分からず、顧客の求める価値を実現した商品やサービスを提供することはできないのです。つまり、「顧客を大事にする」ことはできません。事業を行う上では、顧客の利益と自分の利益、あるいは、自部門の利益、さらには自社の利益とが矛盾衝突する局面が多くでてまいります。そのようなときに、顧客の利益を優先し、自分の利益等を劣後させる“覚悟”が必要なのです。ところが、実際には、全く逆の現象が多く見受けられます。例えば、自分のやりたいことを事業としてやってみたり、「どうすれば売れるか儲かるか」という視点のみから、自社の売り上げや利益を形式的に重視し、会社として“顧客が真に求めるもの”よりも“効率化”や“コスト削減”を優先する、あるいは、自部門の目標達成を優先するなどです。似鳥氏が、米国視察ツアーとその後の断食の修行の結果、「顧客のために自分をゼロにする心づもりができた」と言うのは、この“覚悟”ができたことを意味します。松下幸之助は、「経営の心得」3か条の第一で次のように述べています。曰く、「経営といい、商売といい、これ皆公事にして、私事にあらず、～商売は常に公の心をもって行い、いささかも私心をはさまざるよう心がくべし」

（2）何が障害となっているのか？

それでは、企業の現場では何が起こっているのでしょうか？

事業がうまく行っていない企業では、ほとんどと言っていいほど「顧客を大事にする」ということが行われていません。社員たちには、顧客が見えない、あるいは、見えても、顧客のためには考えられない、考えても、ほどほどでお茶をにごしておくということが頻繁に起こっているのです。なぜでしょうか？

かつて、筆者が複数の企業で調査したところ、次のような声が上がりました。

(以下では、単に“企業調査”と言います)(⇒の後は筆者のコメントです。)

- ①「お客様」とは誰か、「大事」とは何か、コンセンサスがない！
- ②お客様の顔が見えない。イメージが湧きにくい。
 - ・ BtoCでは、お客様が不特定多数で見えにくい。
 - ・ 組織が大きくなり、業務が分業化して、お客様との接点が少なく、また、間接的となった（関連販売会社及び販売店経由で顧客に販売しており、流通の足が長い）。⇒それ故、顧客に具体的なイメージを持ってません。また、スローガンではあっても、具体的に何をするのが不明となり、“行動”に結びつかないのです。
- ③内部の仕事（圧力）・情報で頭が一杯になっている。
 - ⇒ピーター・ドラッカーが述べているように、内部情報で頭が一杯となって、容量オーバーとなり、外部の情報（顧客情報など）を入手しようとしなくなります。つまり、認識から“削除”してしまうのです。
- ④内部の論理（売上・利益の向上、コスト削減）を優先し、結果として、お客様を軽視・無視している。
 - ⇒顧客も見えて、顧客のニーズの情報も把握していても、自社の内部の論理を優先して、顧客や顧客情報を自分たちの都合のいいように“歪曲”し、“軽視”してしまうのです。
- ⑤リスクを避け、易きに流れる：業績の安定を求め（安定欲）、リスクを避けようとする。
 - 例) 海外の特殊なニーズ（営業の提案）に対応しない。
 - ⇒特に、人事評価が減点主義となると、一度失敗した社員は“敗者復活”が認められないこととなる結果、“顧客のニーズや要請”があることがわかっているにもかかわらず、“失敗”を恐れ、避けようとするようになります。これは、“人間の心の弱さ”と言ってもいいでしょう。
- ⑥感性が鈍くなっている。
 - 一情報が溢れ、個人の頭の中も雑念で一杯となり、関心事項が散漫となっている。
 - ⇒組織が大きくなって、物理的にも顧客から遠くなり、見えなくなってしまう以上、このような顧客の気持ちがわかる感性が鈍くなってしまっていることは、ある意味やむをえないところもあります。しかし、社員自身も、私生活に戻れば“一消費者”なので、消費者の立場がわからないはずはないでしょう。会社に入った途端にそれを忘れてしまっているだけです。また、この点は“想像力”で補うことが大切でしょう。

- ⑦ “お客様大事はコストがかかる”との思い込み・囚われ
 ⇒顧客のニーズに応えるためには、追加のコストが発生することも当然あります。しかし、コストの問題と顧客のニーズに応える問題を同次元で比較考量する点に誤りがあると云わざるをえません。「コストがかかるからやらない」というのでは何もできなくなってしまう。
- ⑧ 「お客様大事に徹した者が評価される」仕組みがない！？
 ・“評価されない雑用”が増えるだけ？
 ・“仕事のやりやすさ”を守ろうとする
 ⇒顧客を含めて、外の世界が見えないとすれば、社員にとって、“職場”がすべてであり、“顧客のニーズに応える”ためであっても、自分の立場から見れば、それを行うことで自分が評価されるような仕組みがなければ、ただ仕事が増えるだけです。それ故、個人レベルや部門レベルでの“エゴ”から、楽をしようと“顧客の要請に応える”よりも、自分たちのやりやすい方法に流れてしまうのです。
- ⑨ 「お客様大事に徹する」ことを妨げる信念・価値観を持っている。
 ⇒効率性やコスト削減を重視するあまり、多様な顧客のニーズに応えるという発想はなく、逆に20世紀型の規格大量生産というビジネスモデルにとらわれて、例えば、全世界向けの製品を日本で一極生産し、その規格モデルを世界中に販売して行くのです。そのため、例えば、新興国では不要な機能が付いているため、価格が高すぎるとか、特定の地域の顧客の求めるニーズも切り捨てられてしまうということも起こってまいります。あるいは、技術力のある企業で、自社の技術への“誇り”が“驕り”に変質してくると、「自社の優れた技術で作った製品は素晴らしいものだから、顧客は当然買わなければならない、買わないのは、顧客が悪いからだ」という発想になり、顧客の要望は無視又は軽視されてしまいます。
- ⑩ お客様の顕在ニーズを的確に把握できていない：把握方法が不適切で、その結果の信頼性薄い。間接情報である、サンプルが数不足・偏っている。
 ⇒顧客のニーズを把握しようとはしているのですが、その方法が未熟なために、うまく把握できていないという場合です。このような方法の欠陥に加えて、その調査結果の解釈に際して、自社の立ち位置から、自社の都合のいいように“歪めて”解釈すると、調査結果と顧客のニーズの実態とが乖離したものとなってしまいます。
- ⑪ 技術動向や社会の動き等からの潜在ニーズの把握が不十分である。
 ⇒将来の社会や技術がどうなるのか、そのために自社は何を為すべきかという点から未来志向で発想するのではなく、現在の自社の立ち位置と実力から、自分たちの現在の実力でできることは何かという現在起点の発想で考えるため、大きな挑戦をすることもなく、それ故、大きな成果や成長にはつながりません。

(3) サムスン電子 (韓国)

前回は述べた通り、事業がうまく行っていない企業では、ほとんどと言っていいほど「顧客を大事にする」ということが行われていません。松下幸之助の言う通り、人間というものは、“自分が一番可愛いもの”であり、まるで自分自身のアイデンティティーと一体であるかのように、“根”強いものがあるように思われます。それが、企業の中でどのような現象として現れているのかということの一部を前回ご紹介しました。

それは、松下幸之助の言う“自分の利害や感情などの私心にとらわれた”状態であり、失敗する企業の経営者に典型的に見られる“心の持ち方”であるだけでなく、企業内の各部門や社員を含めて会社全体にそれが蔓延してくると、彼らの心の中から、“顧客”の存在が“削除”され、あるいは、その存在が現実味を失い、限りなく薄まって“軽視”されてしまい、企業内の様々な活動は、“顧客”の方を向いておらず、“顧客の求めるものを実現する”ということから乖離して行くのです。

それは、社内で使われる“言葉”をよく聞けば分かります。社内の重要な会議、例えば、経営会議において、“顧客のニーズ”や“顧客の困っていること”という言葉は出て来ず、“どうすれば売れるか儲かるか”という“自分都合の視点”から、売上や利益の目標数字の達成度合いや未達成の原因や対策などに終始します。

しかし、そのような“自己都合の”考え方で事業や商売をやってもうまく行かないのです。ところが、そのような心の状態は、無意識のレベルで起こっているため、本人には自覚症状がありません。それ故、気づかないままにそのようなやり方を続けて行くことが多いのです。

そして、いよいよ“今まさに沈まんとする船”のような経営危機に現実に直面したときに、それまで考えたこともなかった“会社が生き残れるかどうか”ということに改めて真剣に考えて、考えて、考え抜いたときに、“顧客を大事にする”という事業経営において最も大切で、かつ、当然のことを忘れていたことに改めて気づくということがあります。

例えば、少し前までの韓国のサムスン電子がそうでした。(現在は状況が変わっています。) 1987年にサムスングループ会長となった李 健熙氏は、経営危機に直面していたサムスングループを冷静に見直し、それまでの日本企業追随型ビジネスモデル(製品は日本企業の製品のモノマネで、しかも価格は2割高い)では、“サムソンは潰れる”との強烈的な危機意識を持ちました。それは、日本企業の持つ“危機感”、即ち“景気の悪化などに不安を感じ、いつまで続くのか、どう我慢すればいいのかを考えるレベル”とは異なり、“自分が生き残れるかどうか、身の危険を感じるレベル”だと言います。ところが、そのような李会長の

危機意識は、社内になかなか浸透せず、それがようやく浸透し始めたのは、1997年のアジア通貨危機が契機となりました。李会長は「妻と子供以外はみんな取り換える」との号令の下、人員削減、事業売却、給与30%カット、経費削減と徹底した改革に乗り出したのです。その後、危機意識が徐々に全社に浸透して行きました。

そこで、どのような改革を行ったのか？

実は、「お客様本位に徹する」という観点から、「グローバル化」と称する地域密着型戦略を徹底して推進したのです。元々狭い韓国市場だけでは生き残れないとの認識の下、海外市場に目を向け、市場性のある地域に工場や拠点を置いて、その国の文化に合った地域密着型のものづくりを進め、製品の機能や仕様も、現地のニーズに合わせ、マーケティング戦略・営業戦略も現地の状況に併せて立案したのです。そのために、250名/年 累計4000名の地域専門家と言われる人々を社内で徹底的に育成しました。例えば、携帯電話一つ取っても、数百から千を超えるモデルを出し、顧客のニーズを把握しようとしました。

この間、日本企業は、厳しい日本市場で評価された製品なのだから、それと同じものを海外に展開すれば売れるはずだとの“誤解”の下に、コスト削減のため、海外の安い労働力を利用して規格品を大量生産するという20世紀型の“規格大量生産型ビジネスモデル”にとらわれていたのです。地域ごとの顧客の求めるものを提供するか、自分たちのよいと思うものをすべての顧客に押し付けるか、顧客がどちらを支持するか、勝敗は明らかでしょう。これが、日本の家電メーカーが韓国、そして、中国のメーカーに敗退して行った原因です。



なお、李 健熙会長は、日本の早稲田大学商学部を出ており、また、松下幸之助の経営哲学を徹底して学んだと言われています。松下幸之助の言う「お客様大事の心に徹する」ということを本家以上に徹底して実践したとも言えるかもしれません。（日立製作所出身のサムソン電子元常務 吉川良三氏の著作を参考としています。）

(4) アサヒビール

もう一つの経営危機から回復した事例は、アサヒビールです。

1985年当時、同社は「崖っぷち」「地獄の状況」と言われるほどの経営危機にありました。

市場占有率は、9.6%にまで落ち込みました。元々同社は、営業力を必要とする業務用ビールに強みを持ち、業務用7に対して家庭用3の割合となっていました。

実は、日本人の食生活が洋食化していくに伴って、ビールという商品が、レストランなど家庭の外で飲む“贅沢品”から家庭で普通に飲む“大衆品（家庭用）”へと変化していたのです。同社は、業務用に強みを持つが故に、業務用に注力する（焦点化）あまり、“家庭用”を無視（“削除”）又は軽視（“歪曲”）し、消費者のニーズを把握しようともせず、日本人のライフスタイルの変化に気づけなかった、あるいは、軽視していた結果、対応することができなかつたのです。これに対して、業務用では勝てない麒麟ビールは、自然と家庭用に力を入れることとなった結果、シェアを急拡大させて行きました。

新たに社長に就任した村井勉氏は、米国視察の際にジョンソン&ジョンソン社で経営理念の大切さを痛感し、「お客様本位」を軸とする経営理念というものを初めて制定しました。そして、その“爽やかな”人柄から、本社部長10名の非公式の交流の場“読書会”を始めて、「中間管理職を引っ掻き回す」とともに、商品開発に際して、縦割り組織に横串をさし、連携できる体制を構築しました。そして、お客様の立場から、“ビール屋がいいと思うビール（苦味の強いコクのある重厚なビール）ではなく、お客様が本当に飲みたくなるビールをつくろう”と全社に呼びかけ、消費者調査を実施したところ、消費者は「軽快で飲みやすいビール」を求めていることが判明しました。そこで、苦味を抑え、甘さも少なくした“切れ”のあるビールを目指して開発し、次の樋口廣太郎社長の下で、「スーパードライ」として販売開始し、大ヒット商品となりました。それは、消費者の求める味を実現したことに加えて、景気浮揚期に（87年）タイミングよく発売し、競合他社3社が追随したことでドライビール市場が育ったこと、樋口社長の強力なリーダーシップの下、社員が一致団結したこと、また活況な金融市場からローコストで資金を調達し、10年間で40億円の大規模な設備投資と巨額の販売促進費（1989年で606億円）の投入によって、急増する需要にみごとに対応したことが一人勝ちという結果を生み出しました。

このようにアサヒビールは、経営危機に際して、新たに制定した「お客様本位」の経営理念に沿って、これまでほとんど見向きもしていなかった一般消費者に目を向け、その消費者の求めるものを真摯に探究し、それを商品として実現して、顧客に提供することによって、奇跡の復活を遂げたわけです。

アサヒビールには、実はもう一つの話があります。

スーパードライの成功の後、1992年に再び経営の危機が訪れます。それは、麒麟の対抗商品“一番搾り”のヒットによるシェアの低迷に加えて、オーストラリアのフォスター

ズ社への資本参加の失敗により500億円の損失を被ったこと、その結果、1992年末には、売上高(9490億円)の1.5倍にものぼる有利子負債1兆4110億円を抱えるに至りました。当時の瀬戸雄三社長によれば、「商品のヒットにより、社員が緊張感を欠き、傲慢になった」ことが原因だとの評価でした。やはり「**お客様本位**」の理念に立って、シェアの低下という事実を受け止め、分析したところ、1970年代に工場の稼働率を維持するため、流通に無理な押し込みをしていたため、流通在庫が増えて、ビールが“古くて不味いもの”となっていたことが、原因だと判明しました。瀬戸社長は、その営業現場の経験から「**客のニーズにあったビールを新鮮な状態で届けること**」の大切さを身を以て学び、「売上げが停滞するのは営業力が弱いからだ」というかつてのトップとぶつかることもしばしばあったと言います。しかし、その信念を曲げることはありませんでした。

そこで、全社での売上拡大のための取り組みのテーマを「品質」とし、具体的な対策として、“ビールの鮮度(品質)を高める”ため、業務を見直し、在庫削減するとともに、鮮度管理(フレッシュマネジメント)を行う取り組みを全社一丸となって始めました。つまり、工場内で瓶・缶に詰めてから出荷、配送センター、特約店を経由し、酒屋の店頭へ並ぶまでの期間を“ITの活用”や“工場から問屋に直送すること”により、16日から10日に短縮(さらに1998年以降は7日に短縮)しました。その結果、経営危機にあった92年度末と比較すると、連結売上高は、9490億円から2001年度には1兆4334億円に増え、また、連結ベース有利子負債は、1兆4110億円から4171億円へ、約1兆円減りました。さらに、「変わるのはいいことだ」という企業文化や「決定に対して一丸となれる風土」が生まれるとともに、社内在庫の圧縮によるコストダウンという副産物も生まれました。

二度目の経営危機でも、同社の瀬戸社長は、やはり「顧客本位」に立ち返って、流通在庫の増加により、ビールが“古くて不味いもの”となっていたことに気づき、業務を見直し“鮮度管理”を行うことによって、顧客に“新鮮でおいしいビールを届けること”を徹底して行ったことで、再度の復活を遂げたわけです。

このように経営危機に陥った同社を救ったのは、いずれも「顧客本位」という経営理念が指し示すように、「顧客の方を向いて」「顧客のために」商品を開発し、製造し、販売し、お届けするということでした。

この点、松下幸之助は、経営危機に瀕した会社を立て直すのは簡単だとして、その秘訣を次のように述べています。曰く、「今年、病気を速やかに治していくことに集中したい。経営体の病気を治すのは易しいことだ。「需要家に喜んでいただいているか」「為になるかならないか」「良いものを適当な値段で供給できているかどうか」やるべきことは、はっきりしている。これができれば、病気は自然に治っていく。」(パナソニック歴史館特別展「絶

えざるイノベーションより」)

(5) ハンズマン

次に、「お客様大事の心に徹する」ということをどのように具体化するのか、また、どこまで徹底するのか、という点について、2社の事例をご紹介します。

第一の事例は、九州のホームセンターHandsman（ハンズマン）という会社です。以下、テレビ番組「カンブリア宮殿」からご紹介します。二代目社長の大藪誠司社長は、社長就任後、顧客の立場に立ってホームセンターというものがどのようにあってほしいかということ徹底的に考え抜き、顧客の求めることをすべて満たす、また、満たし続けることを全社を挙げて実行しています。具体的には、次の3つの点です。

第一に、20万品目、通常のホームセンターの5倍という驚異の品揃えです。通常のホームセンターでは、売れ行きを考慮して品揃えをするでしょう。売れない品目を多数抱えることは、無駄であり、不要なコストがかかると考えるのが普通でしょう。ところが、ハンズマンでは、例えば、ペンチ一つで350種類があります。また、店員が随時顧客から聞き取って寄せられる「入荷要望メモ」に基づき、日々入荷の可否を判断し、年1万品目を新たに入荷しています。このメモ自体が店員の評価にもつながります。

第二に、「見やすく、分かり易い店舗」の設計です。大学で建築を学んだ大藪社長は、その知識を活かして、顧客が店舗に入ってきたときに、「見やすく、分かり易い店舗」となるように設計をやり直して、“吹き抜け”構造とし、店に入って来た顧客が店舗全体が一望することができ、店員の案内がなくても、目的の商品の売り場まで自動的に辿り着けるような仕掛けをしているのです。それは、店に入って来ても、うろうろして売り場まで辿り着けない顧客が少なからずいたことを観察によって、気づいたことが契機でした。また、同様に、その吹き抜けを活用して、高い所や天井に展示するなど、分かりやすい現物展示をしました。普通のホームセンターでは、“吹き抜け”の部分はもったいないと考えて、2階のフロアにも所狭しと品物を陳列しようとするでしょう。事実、先代社長の父親は反対していたのです。

第三に、「客に尽くせ！」との方針に基づく圧倒的なサービスです。例えば、お客様の欲しいものだけを売る部分売り・小分け売りです。手袋の右手だけとか、100本入りストローを1本だけなど、普通の店ではまず売らない単位での部分売りの顧客の要望にも応じるのです。そんな売り方をすれば、手袋の左手や残り99本のストローは廃棄する他ありませんから、その点だけを見れば、損失以外の何物でもありません。し

かし、「それによって、顧客の信頼を得られるなら、安いものだ！」というのが、大菌社長の言い分です。顧客の立場から見れば、こんな有難い店はありませんから、また、「来よう」という気になります。また、このような特別な計らいを受けたとき、人はそれに対してどこかでお返しをしたいと考える心理があります。現代の社会心理学上“返報性のルール”として知られているものです。

また、究極の親切・丁寧な接客と商品説明、さらには顧客からのどんな相談をも受けるというサービスです。このため、店員数は通常ホームセンターの3倍いて、店のいたるところに「店員呼び出しボタン」が設置されており、顧客がボタンを押せば、店員がすぐに駆けつけて接客する仕組みになっているのです。また、メーカーから技術者を呼び、店員の商品勉強会を実施して、店員が正確な商品説明をすることができるようにしています。私の知るホームセンターは、コスト削減のため店員の数も少なく、店員に尋ねようとしても、店員を見つけるのに一苦労という経験もあります。また、家庭で起こるちょっとした問題でも、私たち素人は、どんな材料を揃えてどうすればよいか分からないことが多いのです。それで、面倒になって、「もういいや」となってしまいます。しかし、このホームセンターのように何でも相談に乗ってくれるというのは、とても有難いことで、アイデアをもらい、材料などを提案してもらおうと、「じゃあ、やってみようか」ということにもなるでしょう。

このような壮大な売り場と圧倒的なサービスの提供から、“小売りのディズニーランド”とも呼ばれているそうです。それによって、「あそこへ行けば何でも揃う」「あそこへ行けば、相談にも乗ってくれる」という“顧客からの信用と信頼”を得ることを大切にしているのです。それによって、地元の顧客が週末に繰り返し来てくれるというわけです。それは目には見えない経営資産と言えるでしょう。99本のストローは無駄になったように見えても、トータルで利益を出すことができればよいと考えるのです。顧客の信用・信頼につながるような、かけるべきところには、コストをかける、それを大菌社長は見極めていのです。世の中では、“コスト削減”を経営の取り組みとして掲げて、“全社一律に”削減に取り組む経営者が意外に多いところですが、それによって、失うものがあること（副作用・弊害）を考慮すべきでしょう。

そして、このように顧客の要望に徹底して応え、圧倒的なサービスを顧客に提供するために、社員を大切にしているということも重要な点です。特に顧客に直接接する社員が不平不満を持ち、それにとらわれて、満足していなければ、顧客を満足させるようなサービスを提供することは決してできないからです。大菌社長は、「社員の給料を日本一にしたらい！」と宣言し、実行しつつあります。

上記のテレビ番組で司会を務めた作家の村上龍氏は、次のように述べています。「大菌さんは、客と従業員の幸福を最優先に考えることで、成功した。「顧客満足」と呪文のように唱えるだけでは客は来ない。大切なのは、どうすれば顧客の幸福に関与できるか、考え抜くことだ。」正に正鵠を得たコメントだと思います。

この点、松下幸之助も“**商売の原点**”として、次のように述べています。曰く、「**商売の原点は、如何に売れるか儲かるかではなく、どうすればお客様に心から喜んでもらえるかである。**」“自分の立場”に立って、“自分の利益”を中心に考えて、“どうすれば売上や利益が増やせるか”と考えるばかりでは、目の前のコストや利益にとらわれて、“顧客が本当に何を求めているのか”、あるいは、“顧客の信用や信頼を得るために何が必要か”という大切なことが認識から“削除”され、“盲点”となって見えなくなってしまうのです。あるいは、見えていても、自分の利益を中心に“歪曲”して認識するため、それらを“軽視”してしまうのです。

それ故、大切なことは、“顧客に心から喜んでもらうこと”であって、それを実現することができれば、“利益”というものは“自然と儲かるものだ”と言います。曰く、「**金というものは儲けようと思って儲かるものではないのです。あれは、自然に儲かるのです。なぜ自然に儲かるのか**という、～ものをつくるときでも、これでいくら儲かるといってつくるよりも、これをつくったらみなが喜ぶだろうなあと、こういうことをまず考えているのです。」（「社員稼業」pp.265-266）喜んだお客さんは、“ファン”になって、何度も足を運んで来てくれる“リピーター”となり、また、自分の周囲の人々にも「あの店はいいよ」と口コミで熱心に奨めてくれる、いわば“宣伝マン”となってくれるからです。

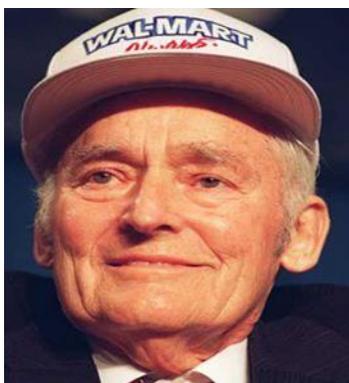
従って、“**お客様の立場**”に立って、“どうすればお客様に心から喜んでもらえるか”の方法論を考え出すことに意識をフォーカスすべきだと、それが“**商売の原点**”だと強調しているのです。

（6）ウォルマート

「**お客様大事の心に徹する**」ということをどのように具体化するのか、また、どこまで徹底するのか、という点についての第二の事例は、ウォルマートです。以下は、吉田繁治氏の著作「ザ・プリンシプル：サム・ウォルトンが実践した経営の成功原則100」によって、ご紹介します。

ウォルマートの創業者サム・ウォルトンは、「**顧客満足**」を理念として掲げました。それは、単なるお題目ではなく、実際に“顧客のためでないこと”が自店にも競合店にも数多くあ

るとし、「顧客満足」は、実際には“顧客の不満”が多いからこそ意味を持つことができるのだと喝破しました。



その意味は、第一に、“商品を他社よりも安く売ること”です。頻繁に価格を調査し、どこの店よりも安く売る、その目的は、“顧客の生活への貢献”です。そのためには、商品への値入率を必要最小限に抑える（ディスカウント）とともに、店舗の経費を抑えなければならない。“店舗の経費”は、商品のコストとして顧客が負担します。商品の売価は、顧客にとって生活のコストですから、ウォルマートがムダに1ドルを使えば、商品を買う顧客が生活費の中から会社がムダに使って経費を売価として払うことになると思います。とすれば、後述するよ

うに“顧客満足を売る”と決めた以上、店舗総経費も方法をつくり工夫して他よりも低く抑えなければならないと考えます。他の店が売上比25%の経費を使っているのであれば、自店は売上比15%で運営することが成功条件となると考えるのです。そして、“世界で最良（ベスト・ストア）店舗をつくる”として、商圈から惹きつける顧客数と顧客満足において最良の店舗であるだけでなく、売価の要素になる店舗のコスト率がどこよりも低い店舗を各地に拡げていくことを目指しました。

この“商品を他社よりも安く売ること”は、“顧客の生活向上を果たす”という“使命”と結びつくことで、サム・ウォルトンにとって生涯の情熱を燃やすことのできる仕事となったのです。このように、サム・ウォルトンは、すべての根底として、“商品が顧客の生活に与える意味”を見ることから、“成功への情熱”を持ち続け、それが“共感”となって社員に伝染し、顧客を動かしました。

この点、“私心へのとらわれ”を排して、“社会の発展の原動力となる”ことを目指した松下幸之助同様、“私的欲望”をみごとに“公的欲望”に転換し、“世の為人の為”に“正しい仕事”をすることで、“情熱”と“力強さ”を生み出しています。

第二に、安く売るだけでなく、「商品を使うことの満足を売ること」と捉えました。例えば、この考え方からすれば、顧客の期待を満たさないことがあれば、たとえ品質に問題がなくても、無条件で返品に応じるべきということになります。こうして、それまでの業界の常識に反して、“無条件で返品に応じる”との方針を決めたのです。ウォルマートは、“商品を通じて顧客満足を売る販売業”でなければならないと考え、満足を与えない商品を買っても仕事をしたことにはならないと考えたのです。

第三に、「顧客満足」という経営理念は、“実行”の伴わない、単なる“理念”ではない、

それ故、ただ“呪文”のようにとなえているだけでは駄目で、“顧客満足”の“日々の実践”こそが大切だとして、「その理念の中身を実行することが、幹部と社員の義務であるべきだ」と明言したのです。

松下幸之助も、「社会への貢献」を謳う企業が増えてきていることについて、その“徹底した実践”の大切さを強調し、次のように述べています。曰く、「今はほとんどの会社が「社会に奉仕する」との経営理念を持っている。しかし、それをどれだけ徹しているかが大切で、その徹し方で経営の実態に差が出てくる。」そして、経営理念を実践し、成果を出すことは“企業の社会的責任”であるとして、次のように述べています。曰く、「仮にも自らの怠りによって、人々の求めに応じた良品が生み出せないとか、十分なコストの合理化ができないとか必要なだけの数量を供給できない、といったことは許されないし、あつてはならない～それほど厳しい（社会的）責任が課せられていることを～強く自覚しなくてはならない。」

しかも、第四に「顧客満足」とは、「今日より高い満足を与えることに向かつての企業の毎日の克己的な努力だ」と捉えました。つまり、その実践は終わりのない活動であり、「顧客が期待する以上のものを提供し続ける」ことだと捉えて、自ら現役を引退するまで、率先垂範して、現場で具体的に徹底して“実践”し続けたのです。

また、サム・ウォルトンは、“成功する方法”を現場から“発見”し、それを“原則”にして“手順”をつくり、すべての店舗に“定着させる”ということを実践し続けました。第一に、先に述べた通り、顧客の“満足保証”のため、“無条件で返品に応じる”という方針を採用しました。第二に、“より安い価格”を実現するために、店舗経費と物流コスト等の経費を“顧客の負担”と捉え、これらを他よりも低く抑えて（15%と2%）、しかも、それを自社の利益とせず、顧客に還元し続けたのです。第三に、現場を重視して、経営幹部に店舗を訪問することを義務づけ、現場に近いところで分散型意思決定をする仕組みを構築しました。第四に、顧客満足を高めるための作業連鎖（目的チェーン）を与え、店舗は顧客に奉仕し、物流センターは商品管理&補充センターであり、その運転手は店舗に奉仕するとの独自の捉え方をすることで、その“目的”を明確にしました。

上記のウォルマートの事例からわかることは、“顧客満足”とは、単なるスローガンではなく、“実践すべきこと”であり、かつ、“日々継続すべきこと”であるということ、そのためのヒントは常に顧客と接している“現場”にあること、そして、“商品が顧客の生活に与える意味”を深く考えること、換言すれば、“顧客の立場に立って顧客の求めるものを追求すること”、そして、現場でそのように考えれば、“その具体的なやり方は、無限にあること”です。

松下幸之助は、“塩”は、実際に舐めてみて初めてその味がわかるものだと述べて、“**現場現物主義**”を重視して、“机上の空論”を嫌い、知識や理論だけで仕事をする「**本読みになるな**」と強調しました。

また、「**お客様の立場に立って考える**」ことを“**一商人なりとの観念**（商売人の基本）”として決して忘れてはならないと強調しました。それは、自分の立場に立ったままで、顧客のニーズを考えることとは違うのです。後者では、自分の心の中にある価値観や信念に基づいて、「自分の見たいものを見たいように歪めて見て、決めつける」（削除・歪曲・一般化）恐れがあり、その結果は全く違ったものになってしまうからです。

さらに、やり方は無限にあるという点について、次のように述べています。曰く、「今日はこれで最善と思っていたことでも、これはまだ最善ではない、まだ他に道があるかもしれないというふうに考えれば、道はやはり無限にある。そして～際限なく進歩していくと思う。しかし、“これはそんなものだろう”ということで自ら限界をつくってしまえば、一歩も進歩することはできない。」（1965年3月第13回経営研究会にて）

また、松下幸之助は、「**正しい経営理念**”というものは、時代を超えて不変かつ普遍である」とする一方で、「その経営理念を現実の経営の上にあらわすその時々の方針や方策は、時代によって変わっていくのでなければならぬ。」として、「それには、昨日より今日、今日より明日へと、常によりよきものを生み出していくことである。昨日は是とされたことが、今日そのまま通用するかどうかはわからない。情勢の変化によって、それはもう好ましくないということが往々にしてあるわけである。」（「実践経営哲学」pp.101-102）「ほんとうは、昨日の考えは、きょうは一新されていなければならないし、きょうのやり方は、明日にはもう一変していなければならない。」と述べ、“**日に新た**”ということを強調しました。

実際に、あるとき、新たに開発した製品を説明に来た技術者に向かって、松下幸之助は、その労を労う一方、「明日からこの製品を超える製品を直ぐに作ってくれるか。」と求めたというエピソードがあります。

（7）サウスウエスト航空

次に、「**お客様大事の心に徹する**」ことが大切なのは分かるが、それにはコストがかかるのだという言い分もあるかもしれませんが。確かに、そういう場合も多いのですが、実は、それは必ずしもイコールではありません。つまり、「**お客様大事の心に徹する**」ことを実践していくことで、むしろ同時にコストを削減することにも成功している企業があるのです。

そして、このような一見二律背反するように見えることを実現することは、必ずしも容易ではないからこそ、それを実現した企業は、競合他社の追随を許さない“大きな競争力”を獲得することができるのです。以下、2つの事例を紹介したいと思います。

第一の事例は、米国の東西を結ぶ中堅航空会社のサウスウエスト航空です。以下は、テレビの特集番組などを参考にしています。

「顧客満足を実現しようとするれば、手間暇とコストがかかり、経営効率は悪くなる。つまり、経営効率と顧客満足とは、矛盾対立するものである。」というのが一般的な理解ではないでしょうか。このような考え方の中では、顧客満足につながる良いアイデアが浮かんでも、それは、コストがかかるからという理由で、採用されないということになるでしょう。しかし、そのような一般常識を覆したのが、このサウスウエスト航空でした。同社は、設立当初より、“顧客の立場に立って”“企業側の都合ではなく、顧客のニーズ（求める価値）に徹底して応える”という考え方を採りました。それを徹底して実践した結果、同時に経営効率がアップし、コストも削減できたのです。この点、前回のウォルマートの事例でもご紹介しました、松下幸之助の「お客様の立場に立って考える」ことの重要性を理解し、実践したと言えるでしょう。経営に失敗する企業の多くは、お客様の立場やニーズを無視あるいは軽視して、“企業側の都合”で物事を考え、事業活動を行っているのです。

同社は、米国で2001年に9.11同時テロ事件が発生して以降、その影響によって航空会社が軒並み赤字に転落して行った中で、唯一黒字を続けており、顧客満足度も全米でNo. 1、そして、顧客からのクレームも最も少ないのです。では、その秘密はどこにあるのでしょうか？

同社は、大手の長距離航空会社と異なり、元々米国のダラス（Dallas）、ヒューストン（Houston）及びサンアントニオ（San Antonio）という三つの都市を結ぶ短距離航空会社として、創業されました。それ故、当初から、ターゲット顧客を「短距離直行便を頻繁に利用する旅行者」に絞り込み、その顧客に対して「良質で低価格のサービスを提供する」ことを目指しました。そして、そのようなターゲット顧客の立場に立って、その求めるもの（ニーズ）を考えたのです。その結果、この「2都市間を約1時間で行ったり来たりしたいと思っている人たちは、第一に、便数が多くて、自分の都合に合ったフライトを選ぶことができること、そして、第二に、フライトが時間に遅れることなく、正確であることを求めているということになりました。

さらに、そのように時間に追われた顧客は飛行機のサービスとして何を求めているのかと考えました。その結果、次のようなことがわかってきました。第一に、手続きが簡単であ

ること、毎回繰り返される手続は面倒だと思うからです。そこで、紙製の搭乗券を廃止し、プラスチック製の番号札に変えたのです。この番号札は、搭乗の際に回収され、繰り返し使用されます。紙製の搭乗券は、1枚当たり原価が7ドルかかっていたため、その廃止によって、年間3億5000万ドルのコスト削減となりました。また、座席をすべて自由席とした結果、顧客が自分の座席を探す手間が省けて、顧客が搭乗するのにかかっていた時間が短縮され、飛行準備時間の短縮につながりました。

第二に、機内食は要らないということです。従来、飛行機においては機内食を提供するのが当然だと考えられていましたが、1時間ほどの短距離フライトの顧客は、不要だと考えていたのです。そこで、機内食を廃止してピーナツと飲み物だけにしました。その結果、機内食との差額分のコスト削減となっただけでなく、機内食の“準備”や“後片付け”の必要がなくなり、飛行準備時間を減らすことに繋がりました。そして、そうした飛行準備時間の短縮は、フライト時間の正確さを生み出し、さらに、飛行機の便数の増加にも繋がっていき、「便数が多く、選べる方がよい」「時間に遅れないこと」を求める顧客のニーズにも応える結果を生み出しました。

第三に、低価格です。短距離直行便を頻繁に利用することから、安い価格を求めます。しかし、業界の常識では、短距離便も長距離便も、航空券の発行・販売費や空港使用料、施設維持費、広告費は同じようにかかるため、長距離を飛んで高い運賃を取れる長距離便の方が利益率が高く、短距離便の方が利益率が悪くなるはずで、利益率の低い短距離便の運賃はなかなか価格を下げるできないとされてきました。ところが、サウスウエスト航空は、他社に比べて異常と思われるほどの低価格を実現しているのです。例えば、ダラス～ヒューストン間では、他社が167ドルに対して、39ドルとなっています。

このような異常とも見える低価格をどのように実現したのでしょうか？

まず、業務を簡略化し、徹底的なコスト削減を行いました。先に述べた「紙製搭乗券の廃止」や「機内食の廃止」は、ターゲット顧客の求めるものを追求した結果でもありました。これらは、正に一石二鳥の効果を持つ対策でした。また、掃除係を廃止し、客室乗務員自身が機内の掃除を行うこととし、人件費を削減しました。

さらに、他社にはない決定的な違いとして、次の2点が挙げられます。

第一に、同社の飛行機256機をすべてボーイング737の1機種のみに絞り、固定したことです。他社では、ボーイング747やエアバス300など様々な機種を保有していますが、サウスウエスト航空は、機種を1つに絞ることによって、保有すべき保守部品の

種類も少なくて済み、管理しやすくなるため、大きな経費及び人件費の削減となりました。これは、当初から同じ機種で飛べる短距離便の市場に絞り込んでいるため、一機種に統一することができたとも言えます。長距離便も扱う他社ではできないことでしょう。

第二に、飛行機が到着した後、次のフライトに向けてゲートを離れるまでの時間（飛行準備時間）を15分と他社の半分以下に短縮したことです。“15分ターン”と呼ばれていますが、これには、先にご紹介した、紙製の搭乗券を廃止し、番号札と自由席に変えたことや掃除係を廃止し、客室乗務員自身が掃除をすることとしたこと、機内食の廃止による準備と後片付けにかかる時間の短縮なども短縮実現の要因となっています。

15分ターンを実現した結果、より多くの飛行回数を飛ぶことが可能となり、乗客一人分のコストを引き下げる効果が生まれました。さらに、飛行回数が増えるため、飛行機の保有台数も少なくて済み、他社より35機少ない保有台数で同じ便数を飛ばすことができるようになりました。飛行機1機当たり3850万ドルとすれば、35機分、即ち、13億4750万ドルのコスト削減となります。さらに“15分ターン”を実現したことで、便数を増やし、時間に遅れない、正確さを実現し、「便数が多く、選べる方がよい」「時間に遅れないこと」を求める顧客のニーズに応えることができました。

低価格実現のため、サービスを簡略化すると、顧客からの不満や苦情が増えるのではないと思われる方もおられるでしょう。ところが、サウスウエスト航空は、全米航空会社ランキングで第一位で、サービス面や安全性を含めて最も苦情が少ない会社なのです。その秘密はどこにあるのでしょうか？

第一に、先に述べた通り、「便数が多く、選べる方がよい」「時間に遅れないこと」などターゲット顧客のニーズに徹底して応えていることです。

第二に、不満を持った顧客に適切に対応し、不満を解消してもらうために、現場に権限を委譲していることです。ある統計によれば、商品の良し悪しに拘わらず、不満を持つ顧客は40%いるそうです。その中で苦情を言う顧客は4%、後の96%は何もしない顧客で、この人たちは、店離れするだけでなく、その不満を知人友人に伝えると言われます。しかも、この口コミの影響は、顧客が満足した場合が4人に対して、不満を持った顧客はその3倍の12人に伝えると言われています。とすれば、不満を持った顧客への適切な対応というものが如何に重要であるかがお分かりいただけるでしょう。

サウスウエスト航空は、万一気を悪くする可能性のある顧客がいたときには、上司の判断を仰がずに、現場の社員がその場で自由な対応をする体制が採られています。つまり、

そのような問題を解決する権限を現場に与えており、会社の規則に反することでも、柔軟に対応することができるのです。例えば、格安航空券を求めてきた老夫婦が満席のため、取れなかったときに、社員は、空いている席をシニア料金で取ってくれました。

第三に、飛行機の機種を1機種に固定することによって、整備のコストを下げ、点検の安全性を高めているのです。1機種に絞り込むことによって、作業員の訓練が単純化され、短時間でエキスパートを作り出せるようになりました。また、パイロットや整備スタッフ、客室乗務員は、1つの機種だけを知り尽くせば、会社の飛行機すべてを理解したことになります。機種の違いから、「勝手に違う」ために起こりうるケアレスミスがなくなり、安全性が高まりました。

サウスウエスト航空では、低料金を実現するために、他社と比べて、社員一人当たりの仕事量が多くなっています。にも拘らず、社員の離職率は年7%で業界で最も低い数字となっています。なぜでしょうか？

サウスウエスト航空では、「顧客第二主義、従業員第一主義」という方針を掲げ、次のような制度を実施しています。

第一に、利益分配制度です。これは、会社の利益が上がれば、自分の利益分配の額も上がるという仕組みです。会社の利益を上げるために、従業員自らが率先して働くという相乗効果をもたらしています。

第二に、従業員持株制度です。

第三に、従業員をほとんど解雇しないことです。かつて、航空機業界が不況でコスト引き下げのために一斉に従業員を次々と解雇したことがありました。(計12万人)ところが、サウスウエスト航空では、創業以来、最低限の人員でやってきたこともあり、70年代初めに資金難の時代に3名の従業員を一時解雇しましたが、直ぐに復帰させています。それ以降一人も解雇をしていないのです。このため、従業員は、景気の変動に左右されることなく、安心して仕事に取り組むことができるのです。離職率がわずか7%というのは、従業員の多くが“働き甲斐のある会社”だと考えているからだと思われます。

このように、会社の利益を従業員に分配する仕組みと従業員の身分を保証する仕組みが会社への信頼と安心感を生み、サウスウエスト航空の従業員をして、「顧客の立場に立って顧客の求めることを徹底して追求し、実現していくこと」を可能にしているのだと言えましょう。顧客を大切に、「顧客の求めることに応えていく」との方針を会社が実現しよう

とすれば、顧客に対してサービスを提供する主体である従業員を会社が大切にしなければならないのは極めて合理的な考え方と言えるのではないのでしょうか。逆に、もし従業員に会社に対する不信や不安があれば、従業員が「顧客の立場に立って」「顧客のニーズを追求し応えていく」ことは、心情的にもほとんど不可能だからです。「顧客第一主義」を掲げる企業の多い中で、サウスウエスト航空が「顧客第二主義、従業員第一主義」という方針を採っているのは、この点を特に重要と考えているからだと思われます。「顧客満足」の前提として「社員満足」が必要だということです。

この点、松下幸之助は、「経営は人間が行うものである。～経営は人間が相寄って人間のために行う活動である。」と捉え、「単なる金儲けとか、合理的な経営をするとか、そんな観点だけから経営を見てはいけない。」として、「その経営を適切に行っていくためには、人間とはどういうものか、どういう意味をもっているかを正しく把握しなければならない。いいかえれば、人間観というものをもたなくてはならないということである。だから、正しい経営理念というものは、そういう人間観に立脚したものでなくてはならない。」（「実践経営哲学」pp.30-31）と述べ、経営を実行する担い手である、人間たる社員を大切に考えました。

世界恐慌を受けた昭和4年の不況の際にも、社員を解雇すべきとの幹部の提案を拒絶し、工場を午前中のみとし、昼からは全員で販売することで乗り切ったのです。また、従業員福祉制度も充実させ、後顧の憂いなく、仕事に専念できる環境を作りました。それ故、社員たちは、経営理念の実行に専念して行ったと言えます。

この点、松下幸之助の言う、単なる「金儲け」「合理的な経営」を目指す経営者が最近、多いように見受けられます。彼らは、会社の業績が悪化すると、安易に、しかも真っ先に社員のリストラによって、固定費を削減し、乗り切ろうします。しかし、本来、そのような業績の悪化自体は、経営環境の変化等に要因があったとしても、最終的には、“経営者の責任”であり、社員に責任を転嫁すべきものではありません。百歩譲って、リストラがやむをえないとしても、それは、他のあらゆる対策を打っても、なお会社の存続自体が危ういような極限状態においてのみ許される最後の手段と考えるべきでしょう。社員を大切にしない企業は、正にその考え方自体によって、破綻する運命を辿る恐れがあります。そのような会社の考え方が、残った社員にも浸透するにつれて、次は自分の番だと思いと、社員たちも、自分のことを優先して考えるようになり、会社に対する“忠誠心（ロイヤルティ）”も希薄となって行きます。それがボディーブローのように効いて、社内の“一致団結”や“協力”関係を作ることが困難となり、次に困難に直面しても“会社の為に頑張る”よりも、さっさと他社に“転職”しようとするでしょう。結局、そのような社員を大切にしない考え方自体が“命取り”になるのです。ブラック企業と言われるところが、その典型

例でしょう。一時的には成功しても、長続きはせず、いずれは破綻することとならざるをえないのです。

以上見てきましたサウスウエスト航空は、短距離便という市場を特定し、「2都市間を約1時間で行ったり来たりしたいと思っている人たち」にターゲット顧客を絞り込むとともに、ターゲット顧客の立場に立って徹底的に考えることで、そのターゲット顧客のニーズをより深く、より具体的に把握することができました。その上で、そのような顧客の様々なニーズに応える様々な取り組みが、一石二鳥、三鳥の効果を生み、「低価格」と「良質のサービス」、また、“顧客満足”と“経営効率の向上”という一見矛盾すると思われる2つの要請を同時に満たすことができ、他社との大きな差別化につながったことが、このサウスウエスト航空の大きな特徴と言えるでしょう。

(8) コメダ珈琲店

次の事例は、名古屋発のコメダ珈琲店です。

コメダ珈琲店は、1968年、米穀店を営む加藤太郎氏が名古屋の下町、那古野に1号店を開業して以降、喫茶店の激戦区名古屋の厳しい顧客に鍛えられて急成長し、今や全国で約730店舗を展開し、全国3位のコーヒーチェーンとなっています。

喫茶チェーンの業界の“常識”からは、“コスト削減”による“経営効率”や“顧客の回転率”を重視した“合理的経営”が良いと考えられているのではないのでしょうか。実際、特に都会の喫茶店では、小さなテーブルをたくさん詰めて並べ、同時に多くの客が入れるようにするとともに、絞り込んだ画一的な商品と接客のマニュアル化で“効率化”を図る、そして、コーヒーを飲み終わり一定の時間が経てばテーブルを片付けて、客に出て行くよう“無言の圧力”をかけ、顧客の回転率を上げようとします。

しかし、このような“合理的経営”の喫茶店は、客の立場から見れば、どのように感じるのでしょうか。両隣には見知らない他人が自分のいわゆるパーソナルスペースにまで入り込んでおり、決して居心地は良くありませんし、くつろぐことはできません。そして、コーヒーカップを空にすると、さっさと追い出されてしまいます。

これに対して、コメダ珈琲店では、“効率”という“自社の都合”よりもまず“顧客のために”「居心地のいい場所をつくる」ことを最優先し、ゆったりしたスペースの四人掛けのソファを基本とし、“回転率”を度外視して“長居大歓迎”と訴えたのです。

また、無料のモーニングも、タダだからこそモーニングの品質にこだわりました。創業者の加藤氏は日清製粉のパン教室に通うなど、一からパン作りを学び、原料には産地を厳選した高級小麦粉を使い、今では千葉県印西市の工場と、愛知県内の3工場でパンを生産し、全国に鮮度を落とさず配送できる体制までを整えました。

そして、モーニングを出すときは、「パンはできたて、ゆで卵もゆでたてを出すこと」という基本を徹底するとともに、一定の節度を持ってお客さんに寄り添うサービスを提供し、コミュニケーションを大切にした“居心地のいい空間”と“くつろぎ”を提供しているのです。

この点、コメダホールディングスの臼井興胤社長は、次のように述べています。「コーヒーやパンは1つの舞台装置にすぎない。コメダに支払うお金の対価はログハウス調の空間や得られる時間そのもの。(主要顧客であるシニア層は) コーヒーの値段自体が若干高くても、コメダで過ごす時間そのものに価値を感じてくれている」

喫茶店に来る顧客が何を求めているのかという点を突き詰めれば、「お得で品質のよいモーニング」「おいしいコーヒー」ももちろんですが、核家族化が進み、人と人のコミュニケーションの場の少なくなった現代において、顧客は“人と人のつながり”をベースとした“安心してくつろげる居場所”を潜在的に求めていると考えられます。そのような顧客の潜在的なニーズにいち早く気づいて、それに徹底して応えてきたと言えましょう。名古屋という地域は、「首都圏などより商圈が狭く、一見(いちげん)のお客様が多くないためだ。お客様には、戻ってきてもらわないと商売が成り立たない。」(臼井興胤社長談)ことから、松下幸之助の強調する「相手の立場に立って考える」ことを徹底し、「居心地のいい長居できる空間とくつろぎを提供する」という「人の役に立つ」ことを徹底的に磨き上げた結果だと言えます。こうして喫茶店同士の競争が激しい名古屋で、リピーターや新規客獲得のために顧客の求めることに応えて工夫を積み重ねてきた結果、リピーターが増え、しかも老人から主婦、ビジネスマン、学生などあらゆる階層の人々が、一日中切れ目なく来店するようになったと言います。

さらに、全店舗数の98%を占めるFC(フランチャイズチェーン)店が、それぞれその地域の顧客のニーズに応じて様々な創意工夫をしています。例えば、「パンの耳を切る」とか「ミルク少な目」など客の細かい注文に応じるだけでなく、相手に応じて、例えば子供なら「ソーセージを細かく切りましょうか?」などと店員の方から客に対して積極的に提案をします。また、読み放題の新聞や雑誌もプロ野球の中日ドラゴンズの地元の店では、中日スポーツが取り合いになるため、9部を揃えています。

白井興胤社長を次のように述べています。「『本部主導で施策を実現できる直営店が多い方がブランドとしては強い』と思う人もいますが、実際は逆です。中央集権的な本部主導でやる店と、700店の現場が創意工夫で行う店と、どちらが来店客のためになるのでしょうか。FC店の集合体がコマダブランドなのです」

本部の限られたスタッフの知恵よりも、多くのFC店のオーナーや顧客に直接接している従業員の知恵と工夫を活かした、松下幸之助の強調する「衆知を集めた全員経営」が実践されているのです。松下幸之助は、次のように述べています。「発展している会社の社長は、悉く衆知を集めている」「衆知による経営が行われぬ限り、その会社はやがて行き詰まるだろうと思うんであります。」

このように顧客の求めることに徹底して応えていくことで、事業として儲かっているのでしょうか、あるいは、事業は成り立っているのでしょうか？

16年2月から8月までの半年間の業績を見ると、コマダHDの売上高営業利益率は29.6%と競合するドトールHDの8.2%と比べても、その収益性は際立っています。それは、顧客のニーズに徹底して応える一方、収支を立てるために様々に知恵を絞り、創意工夫をしているからです。例えば、材料は全店舗分をまとめて大量に安く仕入れるだけでなく、絞り込んだ材料を“共用材料”として有効に活用し、“多様なメニュー”を実現しながら、廃棄損を最小限に押さえているのです。その他、例えばスイーツであれば、人気が高いが原価率も高いシロノワールだけでなく、原価率の低いかき氷にも力を入れて、全体の利益率を向上させたり、また、近年ブラックコーヒーが好まれることに着目して、ストレートで飲む「金のアイスコーヒー」を発売し、ミルク・シュガーの使用量を減らすなど、こまめなコストダウン策を採っています。

コマダ珈琲は、まさに松下幸之助の言う「相手の立場に立って考える」ことで“商売の本質”である「人々の役に立つ」ことを徹底して追求する一方で、事業として「収支を立てる」ための創意工夫を併せて実践することによって、成功している例と言えます。松下幸之助は、「商売の本質は世の為人の為の奉仕なり」（「商売戦術三十か条」第一条）と述べており、“商売の本質”は、“人々の役に立つ”ことであって、それさえやっていたら、人々は支持してくれる、支持してくれるということは、商品・サービスを買っていただける、そして、結果として商売はうまく行く、という意味です。

このように話として聞けばなるほどと思っても、実際にこれを実践することは意外に難しいようです。なぜでしょうか？

それは、「人々の役に立つ」ことがアイデアとして出ても、それにはコストがかかる、あるいは、手間がかかる、仕事が増えるなどの“自社の都合”“社員個人の都合”などにとらわれた社長、上司、同僚などから、反対を受けて潰されてしまうからです。

言い換えれば、「人々の役に立つ」として「収支を立てる」ことを同時にやろうとするからうまく行かないのです。気づかない内に“自分の立場”に立ったままで、「人々の役に立つ」ことを考えてしまいます。すると、“自分の利益”を軸に物事を見ることとなりますから、“本当に顧客が求めるもの”が見えなくなってしまう（“削除”）のです。あるいは、見えたとしても、「そこまでは求めていないだろう」とか、「優先順位は低いだろう」「コストがかかり過ぎて利益が出ない」などと“自分の利益”を優先して、コストやリスクを自分の都合のいいように歪めて過大視して解釈し（“歪曲”）、無視あるいは軽視して、決めつけてしまいます。（“一般化”）

この点、米国のウォルト・ディズニーのCEO ロバート・アイガー氏は、次のように述べています。「自分たちが高い品質を追求したものを世界に届けることができれば、儲けは自ずと付いてくるはずですが、しかし、質よりも前に“コスト”が来てしまうとリスクを取らなくなり、恐れるようになってしまうのです。それはどんな偉大なアーティストにも言えることです。」“利益”に軸足を置いてしまうと、リスクが大きなものに見えて（“歪曲”）、挑戦しなくなるからです。

あるいは、また、いいアイデアが出ても、それに手間がかかるような場合には、「ああしなければと頭ではわかっていながら、自分が可愛いから、つい甘やかし、適当なところでお茶を濁しておきたくなるのが人間である」（松下幸之助談）ことから、実現しないということもあるでしょう。

それでは、どうすればよいのでしょうか？

その答えは、次の通りです。まず第一段階で、「相手の立場に立って」「人々の役に立つ」ことを考えて、考えて、考え抜く、その上で、今度は第二段階として“自分の立場”に戻って、“収支を立てる”ための創意工夫に知恵を絞るというように、二段階に分けて、また、立場を変えて取り組むことが“鍵”なのです。

まず第一段階では、「相手の立場」に立って、“相手の求めるものは何か”ということに意識をフォーカスします。そうすることによって、意識の“焦点化効果”から、“相手の求めるもの”に関連する情報がいわば“地引網”のように集まってくるのです。そこから、次々とアイデアが生まれてきます。

しかし、“自分の立場”から離れない限り、それらは“心理的な盲点”となって、見えてこないのです。そして、この段階で重要なことは、現在の自社の技術力・開発力等の能力でそのアイデアを実現できるかどうか（実現可能性）、あるいは、それを実現するのにどのくらいのコストがかかるのか（必要なコスト）、ペイするのか（収支）ということについては、問いません。それらは後で別に検討します。ブレインストーミングを行うときに、「アイデア出し」の段階と「アイデアの評価」の段階とを分けて実施するのと似ています。

この点について、松下幸之助は、次のように述べています。「自分は、ただ世間の求めるところに対して、省みて過ちなきを期してゆけばいいのだ。それ以外のことには心を煩わす必要はない。」最も重要な「世間の求めるところ」に意識をフォーカスし、「それ以外のこと」をむしろ“削除”せよというのです。

ところが、実際私たちは、この“削除すべきもの”にとらわれて、それに引き摺られ、方向を誤ることが多いからです。“削除すべきもの”の最たるものは、“自社の利益や都合”“自分の利益や都合”です。つまり、「相手の立場」に立つということは、“自分の立場”から離れるということの意味します。第一段階においては、“自分の立場”から離れて、“自社の利益や都合”“自分の利益や都合”を“削除”するのです。

次に、「人々の役に立つ」ことだけで“利益”を度外視しては、それは“商売”や“事業”とは言えませんし、長続きしません。それを“商売”や“事業”として続けて行くためには、“収支を立て”て、“利益”をあげることが必要です。松下幸之助は、“社会の公器”たる“企業の使命”の一つとして、「適正な利益を上げて、国家社会に還元すること」を挙げています。そこで、次の第二段階として、「収支を立てる」ために知恵を絞り、創意工夫をすることが必要となるわけです。

先に述べたサウスウエスト航空は、「人々の役に立つこと」（“利他”）と「収支を立てること」（“自利”）の双方を同時に実現できた例ですが、コメダ珈琲店は、それらの双方を段階を踏んでそれぞれを見事に実践し、成功した事例と言えるでしょう。

最近注目されている経営戦略論に「ブルーオーシャン戦略」というものがあります。これは、事業のポジショニングについては、価格競争などの同質的な競争の激しい既存市場（“レッドオーシャン（血で血を洗う海）”）から脱して、そのような競争のない未開拓市場（“ブルーオーシャン”（青い海））を切り開くとともに、新たな市場を開拓するケイパビリティを創造すること（バリューイノベーション）を主張します。また、市場を確定した後の経営戦略としては、「高付加価値で差別化するか、または、低コストを追求するか」の二

者択一だとしたマイケルポーター教授の競争戦略論に対して、それらの両方を共に実現することを目指し、具体的には、「追加する」「増やす」と「削除する」「減らす」の4つのサイクルを回して効率的に行うことを提案しています。要するに、この戦略は、「人々の役に立つこと」を「追加する」か「増やす」一方、「収支を立てる」ために不要な“機能”や無駄な“コスト”を「削除する」か「減らす」という考え方です。

これこそ、正に松下幸之助の目指した「相手の立場に立って」「人々の役に立つこと」を考え抜き、それを実現する一方で、「収支を立てる」ために知恵を絞るといふ、決して忘れてはならないと強調した「一商人なりとの観念」の骨格となる考え方であり、“お客様大事の心に徹する”ことの核心部分と言ってよいと思います。

(9) 一商人なりとの観念を忘れず

ここで、少し話を“一商人なりとの観念を忘れず”に戻して、整理したいと思います。

これまでに、松下幸之助の言う第一の意味「商売の本質がわかっている」ということについて、「人々の役に立つこと」と「収支を立てること」を同時にやろうとするからうまく行かないというお話をし、ウォルト・ディズニーの例を挙げました。これは、「人々の役に立つこと」は、コストがかかるということを前提としています。「人々の役に立つこと」のアイデアが出て、コストがかかることを理由として、採用されない場合が往々にしてあるということです。

「人々の役に立つ」アイデアが出て、それがコストがかかるならば、まず同じ目的を達する他のコストのかからない手段がないかどうかを検討すべきでしょう。

しかし、他方で、「人々の役に立つこと」は、本当にコストがかかるのでしょうか？両者は、両立しえないものなのでしょうか？

この点、ハンズマンの例では、顧客の要望に対して、一部の例外を除いてほぼ100%それに応えようとしていました。例えば、「ストロー1本だけほしい。」と言われれば、100本セットの袋を開けて、1本だけを売る。後は、廃棄処分となっても、それで顧客の信用が買えるなら、安いものだという社長の価値判断があるからです。つまり、「人々の役に立つこと」は確かにコストはかかる。しかし、それで顧客が信用してくれて、“ファン”となり、リピーターとなって来て、口コミで、他の顧客を呼んでくれる。すると、コストはかかっても、それ以上にどんどん顧客が集まり、売上も上がれば、そのかかったコストは問題にならなくなる、と考えます。

逆に、コストを削減することは、一見利益が上がるように見えても、品数が減り、店員が減って、サービスも悪くなり、顧客にとっては、嬉しいことは一つもないから、顧客は来なくなり、売上はドーンと落ちるわけで、極端な場合には、そもそも商売として成り立たなくなってしまう。その意味で、コストを削ればよいということでもない、と言えます。つまり、コストがかかっても、「人々の役に立つ」限り、売上が増えるからそれでよいという考え方です。

ヤマト運輸の例も、これに似ています。宅配サービス事業を始めようとしたとき、社内からの猛反対の理由の一つは、個人用の荷物はいつ出るか不規則で、その収集の効率も悪く、また、その配達も個人の家を一軒ずつ探して配達しなければならず、コストがかかり過ぎるということでした。しかし、小倉昌男社長は、コストというものは“固定的なもの”ではないはずだと考えました。コストは、数量と相対的な関係にあり、「車両の運行効率」即ち「荷物の出る密度」が高まれば割安になるはずだと気づいたのでした。そこで、「荷物の出る密度を上げるための鍵となるものとして、誰でも同じ条件で利用できるよう輸送サービスの商品化と向上並びにどこでも発送できる取扱店網（集荷システム）の開発と全国に張り巡らす配送のネットワークの構築を徹底してやり抜いたのでした。

もう一つ例を挙げるならば、セブン&アイホールディング社のプライベート・ブランド商品「セブンプレミアム」です。この商品は、メーカー自身の商品と同等以上の品質を手頃な価格で提供するという従来のプライベート・ブランド商品の常識を打ち破り、価格を問わず、質を追求する商品開発を行った結果、競合他社のプライベート・ブランド商品の3倍の売上を達成しました。質を求める4割の顧客をターゲットとして、開発され、その圧倒的な支持を得たばかりでなく、残り6割の顧客もこの商品を求めるようになりました。ここでは、コストがかかっても、高い品質を実現することで、質を求める顧客を狙うという考え方です。価格競争から抜け出して、競争のない市場を創る、ブルーオーシャン戦略の例とも言えます。

これらに対して、サウスウエスト航空の例は、当初からこの両者を両立させることを考えました。そして、顧客の要望を満たすことが同時にコスト削減につながったのでした。米国大陸を東西に横断する中距離航空便として、顧客が要望しているのは、便数が多く自分の都合に応じて便を選ぶことができるということで、機内食などは必ずしも必要とは考えていなかったのです。そこで、機内食を廃止して、パンとジュースだけにし、キャビン・アテンダントも清掃を行うなどして、到着から次の離陸までの準備を15分で完了する15分ターンを実現したのでした。これにより、顧客の要望を満たすと同時に、機内食廃止や便数の増加等によって、コストの削減を実現することができました。